גלובס
זירת העסקים של ישראל

10 טיפים לאיסוף נכון של מודיעין עסקי-תחרותי

המקום הטוב ביותר לאיסוף מודיעין הוא תערוכות, ירידים, ועידות וכנסים בינלאומיים ■ ואם עושים זאת נכון - זה יתרום לחברה שלך הרבה יותר משנת עבודה שלמה

ספיר פרץ

15/8/11

"מודיעין תחרותי (Competitive Intelligence) הוא סם החיים של כל חברה", אומר בראיון בלעדי ל"גלובס" ד"ר ג'ונתן קאלוף (Jonathan Calof), מומחה בעל שם עולמי למודיעין תחרותי ומרצה לעסקים בינלאומיים ואסטרטגיה בבית הספר לניהול על שם טלפר באוניברסיטת אוטווה, קנדה.

לדבריו, מודיעין תחרותי מהווה כיום דיסציפלינה עצמאית, המבוצעת על-ידי החברה עצמה או על-ידי קבלני מודיעין תחרותי חיצוניים (מיקור חוץ) מטעמה, המשמשת לצורך שיפור עמדות עסקיות. "מדובר במשנה סדורה ואתית לאיסוף חוקי של מידע וניתוחו, שעשויה להשפיע על העסק שאוסף את המידע, על החלטותיו, על ביצועיו ועל יכולותיו התחרותיות".

לדברי ד"ר קאלוף, אחד המקורות החשובים ביותר עבור מנהלי מודיעין תחרותי הוא אירועים מסחריים כמו תערוכות, ירידים, ועידות וכנסים בינלאומיים, המספקים לחברות סביבת מודיעין תחרותי מעולה.

"אירועים כאלה יכולים לספק מידע חשוב ורב על לקוחות, משקיעים, ספקים ומתחרים; על כוונותיהם, חולשותיהם ומוצריהם; על טכנולוגיות ומגמות חדשות בשוק או בסקטור; על דרכי חדירה אפקטיבית לשוק מסוים; וגם על תכניות של גורמי ממשלה. שימוש בכלים ובטכניקות מעולם המודיעין התחרותי באירועים כאלה, מספק תובנות חשובות לחברות בכל סדרי הגודל. אין פלא אם כן, שאירועים מסחריים כאלה נחשבים לאחד המקורות החשובים ביותר עבור מנהלי המודיעין התחרותי".

עוד טוען ד"ר קאלוף - שהרצה באחרונה בסמינר של מכון היצוא הישראלי בנושא "מיקסום המודיעין התחרותי בתערוכות ובכנסים בחו"ל" - שאם נערכים כראוי לקראת איסוף מודיעין תחרותי בכינוס כזה או אחר בחו"ל, ניתן להפיק משלושה ימי כנס מודיעין מועיל יותר מזה שנאסף במשך שנה שלמה בכל מערך נסיבות אחר, ובהוצאה כספית קטנה יחסית.

"בסקר שערך SCIP (Society of Competitive Intelligence Professionals), הארגון העולמי למומחיות במודיעין תחרותי, למעלה מ-80% מהנשאלים דיווחו כי הם מגיעים לכנסים ולתערוכות על מנת לאתר מידע".

בהקשר זה, מדגיש ד"ר קאלוף, כי המפתח למודל המודיעין התחרותי היעיל ביותר באירועים מסחריים הוא התארגנות והשקעה נכונים ומרובים לפני האירוע עצמו.

"בישראל", מוסיף אבנר פורטנוי, מנהל יחידת המידע והמודיעין התחרותי במכון היצוא, "אין חברה שמכבדת את עצמה ולא אוספת מודיעין תחרותי בשווקים בחו"ל". לדבריו, החברות הקטנות עוסקות במודיעין תחרותי בצורה ספוראדית ולא מובנית, ואילו הגדולות מקפידות לעשות זאת במשנה סדורה יותר.

"אמנם מדובר בכלי לגיטימי ואתי ולא בריגול תעשייתי, אך רוב החברות לא ששות לנפנף בזה. אף אחד

לא רוצה שיידעו שהוא אוסף מידע על המתחרים שלו. והראיה לכך היא שכמנהל הפורום למודיעין תחרותי במכון היצוא אני מתקשה מאוד לגייס נציגי חברות שידברו על כך באופן גלוי בפני חברי המכון. הנושא חוקי, אך רגיש".

ד"ר קאלוף מוסיף כי "לא רק בישראל הביטוי 'מודיעין תחרותי' מרתיע, ולכן חברות שונות בעולם מעדיפות לכנות אותו כיום Market Intelligence או Customer Insight".

אז איך אוספים מודיעין תחרותי בתערוכות, בכנסים ובאירועים מסחריים בחו"ל? ד"ר קלאוף נותן 10 טיפים שימושיים.

1. הגדר מראש איזה מודיעין לאסוף

"כמו שלא יוצאים לשוק עם מוצר חדש בלי לעשות סקר שוק, לא כדאי לצאת לתערוכה לפני שעושים 'סקר תערוכה'", אומר ד"ר קאלוף. "נקודת המוצא בתהליך איסוף מודיעין תחרותי באירועים מסחריים היא זיהוי, מבעוד מועד, של נושאי המודיעין העיקריים והחשובים באמת עבור העסק שלך".

עוד לדבריו, זמן רב מושקע באיסוף המודיעין, ולכן כדאי שהוא יהיה ממוקד ובעל ערך אמיתי עבור העסק. "כדי למקד אותו נכון, יש להיוועץ מראש עם אנשי מפתח בעסק הזקוקים למידע. חשוב לערב אותם, שיהיו חלק מתהליך התכנון וההכנות לקראת האירוע, ושיהיו בקיאים בחומרים הפרסומיים המקדימים של האירוע, על מנת לזהות הזדמנויות לאיסוף מודיעין. כמו-כן, חשוב לשוחח עם עמיתים שהשתתפו באירועים דומים בעבר ועם מארגני האירוע עצמו".

לדברי ד"ר קאלוף, אחת הטעויות הנפוצות היא לצאת לתערוכה או לכנס בלי מטרה מוגדרת. "הדבר גורם לאיסוף כמויות אדירות של מידע, שלא בהכרח מתאימות למטרות החברה ולבזבוז משאבים ואנרגיות מיותרים בזמן התערוכה ולאחריה".

2. תכנן "מפת דרכים" לאירוע

"חשוב לתכנן נכון איפה להיות בזמן האירוע, כדי לא להתפזר ו'לאבד את הצפון'. הדרך הנכונה לעשות זאת היא לבדוק מראש את כל החומרים הקשורים באירוע, כולל פרטים על אודות סדנאות, מרצים וביתנים, לסמן את מה שמעניין אותך ולהיות שם", אומר ד"ר קאלוף.

לדבריו, כדאי לקחת בחשבון גם את המרחק הפיזי בין המוקדים השונים המעניינים אותך, בין ביתן לביתן ובין אולם לאולם. "ביריד הפלסטיק בשיקגו, לדוגמה, לחברות המשתתפות לא היה מושג שאורך המעברים בין הביתנים השונים בו היה 70 ק"מ. המרחק העצום אילץ אותם להכניס שינויים בתכניות היומיות שלהם ולהתאימן למפת הדרכים של היריד.

"גם תערוכת המזון SIAL בצרפת, אחד מירידי המזון הגדולים בעולם עם למעלה מ-5,000 משתתפים מ-99 מדינות ו-135 אלף מבקרים, היא דוגמה טובה לחשיבות שבתכנון המרחקים: שטחי התצוגה משתרעים שם על פני 200 אלף מ"ר, בשישה אולמות תצוגה עצומים. אני מכיר מישהו, די מנוסה, שתכנן לעבור ביריד הזה על אולמות 1 ו-2 ביום הראשון, 3 ו-4 ביום השני, 5 ו-6 ביום השלישי, וביום הרביעי לעשות הערכת מצב האם להמשיך לאסוף מידע נוסף. הוא לא הצליח במשימה".

3. הגדר לו"ז לאיסוף המודיעין

"נכון שאין בעניין הזה כללים חקוקים בסלע, אבל אם תקדיש זמן רב מדי לאיסוף מודיעין - אתה עלול

להישחק כבר ביום הראשון של האירוע", אומר ד"ר קאלוף.

לדבריו, צריך לתכנן נכון את לוחות הזמנים ואת מסגרת הזמן לאיסוף המודיעין. "בדוק כמה זמן יש ל ך בפועל לצורך כך, והאם מדובר בתפקידך הבלעדי באירוע או שמא יש לך התחייבויות נוספות כמו טיפול בביתן של החברה או השתתפות באירועים שונים במסגרת היריד. אם יש עליך עומס גדול מדי, רצוי לחלק את העבודה עם אנשים נוספים מטעמך. ככלל, ככל שתגייס לעניין הזה יותר אנשים, כך ייטב".

4. גלה גמישות לצרכים המשתנים

"גם אם גיבשת מראש תכנית יפה לאיסוף מודיעין, חשוב לגלות גמישות בזמן אמת ולשנותה ולהתאימה לשטח במידת הצורך", אומר ד"ר קאלוף.

לדבריו, במהלך התערוכה או הכנס, חשוב לשמור על ראש פתוח ולחשוב תמיד מחוץ לקופסה.

5. הקם חמ"ל

"אם אתה מגיע לאירוע מסחרי כזה או אחר מלווה בצוות, כדאי ונכון להקים חמ"ל: מקום מרכזי שישמש לתיאום המהלכים, לאיסוף המודיעין ולניתוחו במהלך האירוע. במקום זה ייפגשו חברי צוות המודיעין כדי לדווח על המידע שאספו ובו הם יקבלו ניתוחים, החלטות ומסקנות בנוגע להמשך מאמצי האיסוף", אומר ד"ר קאלוף.

6. חשוף אך הקפד לא להיחשף

"היזהרו שלא לחשוף מידע על עצמכם, מעבר לזה שאתם רוצים ומעוניינים שייחשף", אומר ד"ר קאלוף.

לדבריו, אחת הדרכים להימנע מכך היא להגדיר - לפני היציאה לתערוכה או לכנס - ל'אנשי המודיעין' של החברה איזה מידע על החברה ניתן לחשוף ואיזה לא".

7. השתמש ברשתות חברתיות

"המגמה האחרונה בתחום המודיעין התחרותי באירועים מסחריים - המתאימה גם לחברות הקטנות ביותר - היא השימוש ברשתות חברתיות בזמן ההשתתפות באירוע עצמו", אומר ד"ר קאלוף.

לדבריו, טוויטר, פייסבוק, בלוגים ויוטיוב - מהווים כלים יותר ויותר חשובים למודיעין אירועים. "חברות המפעילות, למשל, חשבון טוויטר, הן לא רק מלקטות פסיביות של מידע שמקורו באחרים, אלא גם יוצרות דיאלוגים מעניינים עם האנשים הנמצאים באירוע עצמו. באמצעות חשבונות פייסבוק ייעודיים לתערוכה מסוימת, אפשר לא רק ללקט מידע תוך מעקב אחר תגובותיהם של המשתתפים האחרים, אלא גם ליצור קשרים".

"ככלל", מוסיף ד"ר קאלוף, "בניית נטוורקינג היא אחת המשימות החשובות ביותר באירוע מסחרי. אין יותר טוב מהיכרות אישית".

8. הקפד על כללי האתיקה המקצועית

"85% מהאנשים המאיישים את ביתני התצוגות בתערוכות ובכנסים שונים לא מתלהבים להיות שם", אומר ד"ר קאלוף.

לדבריו, הם לא הוכשרו לקיים קשרים יעילים עם המבקרים או לזהות מתחרים המבקרים בביתן. "לא נוח להם בסביבה בה הם נמצאים. רבים מהם הם עובדים זוטרים או חדשים הלהוטים להפגין ידע והיכרות עם המעסיק החדש. לכן, במהלך שיחה או ראיון עם כאלה ובכלל, עליך להקפיד על עקרונות אתיים. לפני כל ראיון הקפד על גילוי נאות ומדויק של המידע הרלוונטי, כולל זהותך ושם החברה שאתה מייצג. כבד בדקדקנות כל בקשה לסודיות או חיסיון.

"זה חשוב, כי מודיעין תחרותי איננו ריגול אלא איסוף מידע רלוונטי ולגיטימי לצורך שיפור עמדות. בדרך כלל, אנשי עסקים ונציגי חברות מסתובבים בתערוכות עם תגים מזהים, כך שאין טעם להתחזות למישהו אחר. אם החלטת להסתיר את זהותך ולהתחזות לאדם אחר והדבר יתגלה, זה עלול להסב נזק עצום. בעולמנו הגלובלי והאינטרנטי, תגלית כזו תופץ במהרה באינטרנט לכל הגורמים הרלוונטיים בתחום ותגרום לך ולחברה שלך נזק עצום".

9. קבל החלטות רק עפ"י מידע מוצק

"יש להיזהר שלא ליפול עם מידע חלקי או לא אמין", מזהיר ד"ר קאלוף. ובכדי לא ליפול שם, הוא אומר, צריך לפגוש ולשוחח עם כל בעלי התפקידים שעובדים עם ובחברה על אודותיה מעוניינים לאסוף מידע: ספקים, לקוחות, מפיצים, מתחרים, וכמובן נציגי החברה עצמה.

"רק בצורה זו ניתן לקבל את התמונה המלאה ואת המידע המבוסס והאמין ביותר. אי פנייה לכל הגורמים הרלוונטיים הללו מהווה את אחת הטעויות הנפוצות ביותר בתחום ומובילה לקבלת מידע חלקי או שגוי".

10. האירוע הסתיים? זה לא הסוף

"רבים סבורים שתהליך איסוף המודיעין מגיע לכלל סיום בדרך חזרה לשדה התעופה. זאת טעות. סיום אירוע איננו סוף פסוק בתהליך איסוף המודיעין", אומר ד"ר קאלוף.

לדבריו, באחד האירועים המסחריים האחרונים בהם השתתף, תוך כדי המתנה לטיסה בשדה התעופה, הוא קיים שיחה עם משתתף אחר ביריד ושאב ממנו מידע "מעולה". "צריך להשאיר את 'תיק המידע המודיעיני' פתוח גם אחרי סיום האירוע. זה אומר גם לשלוח לאנשים שפגשת באירוע הודעת דוא"ל, להודות להם ולשמור איתם על קשר. זה תורם מאוד למודיעין העתידי".



ד"ר ג'ונתן קאלוף

■ ***תפקיד:*** *מומחה בעל שם עולמי למודיעין תחרותי; מרצה בבית הספר לניהול באוניברסיטת אוטווה, קנדה; דירקטור ויועץ עסקי בחברת נקסוס ביו-דיזל המלזית; חבר במועצת המנהלים של האגודה הקנדית ללימודי אבטחה ומודיעין (CASIS); מנהל שותף ברשת סינרגיה לראיית המחר (Foresight Synergy Network)*

■ ***גיל:*** *49*

■ ***מצב משפחתי:*** *נשוי ואב לשניים*

■ ***מקום מגורים:*** *קנדה*

■ ***תארים נוספים:*** *עמית האגודה לאנשי מקצוע בתחום המודיעין התחרותי; פרופ' לשם כבוד באוניברסיטת יונאן, סין; חבר במועצה המייעצת של הוועדה הרוסית לננוטכנולוגיה עתידית; חבר כבוד באגודה הרוסית של אנשי המקצוע בתחום המודיעין התחרותי; חבר במועצה המייעצת של מרכז המודיעין התחרותי והניהול האסטרטגי שהוקם באחרונה במרוקו*